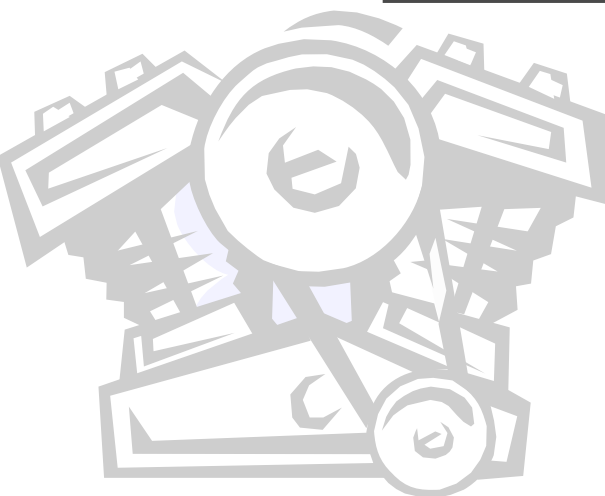




Coaching; de brandstof voor je verbeterprogramma

Eric van der Vliet



Eric.van.der.vliet@logicacmg.com



De start van een verbeterprogramma

- We weten waar we staan
- We weten waar naartoe
- En nu?



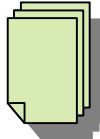


Een veel gebruikte aanpak

- Plannen maken



- Verbeteringen definiëren



- Website opzetten



- Communicatie richting het management



- Training



- Quality Assurance





Een veel gebruikte aanpak

- Plannen maken
- Verbeteringen definiëren

**Management
Commitment!**

- Website opzetten



- Communicatie richting het management



- Training



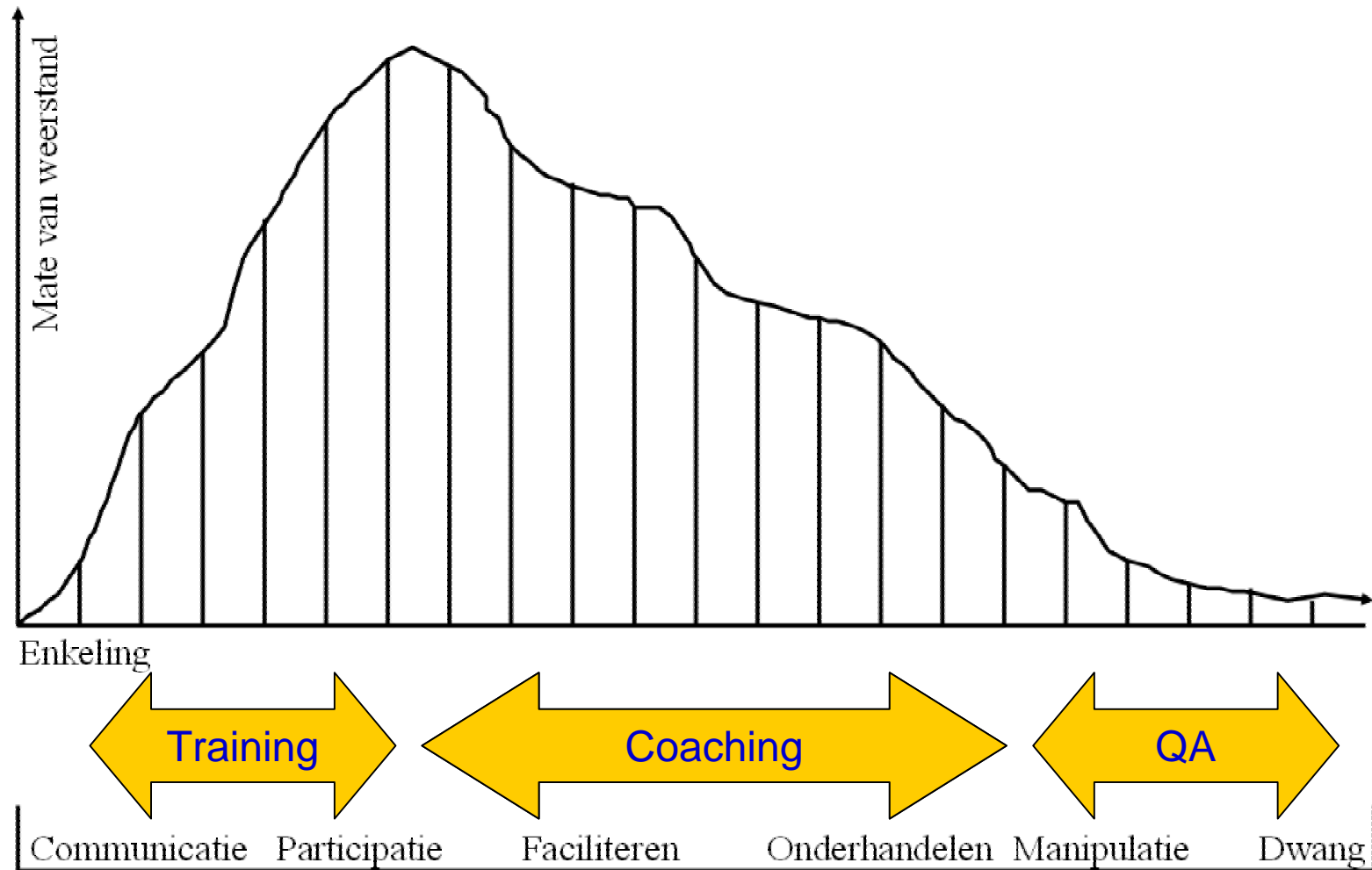
- Quality Assurance

Weerstand!





Weerstand



Bron: Scriptie IS Implementatie; www.arnodewever.nl



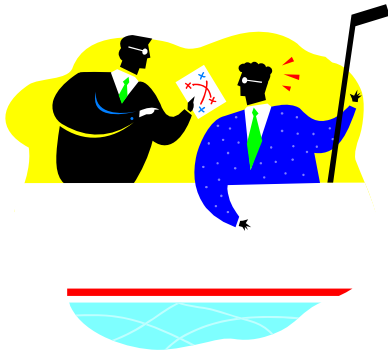
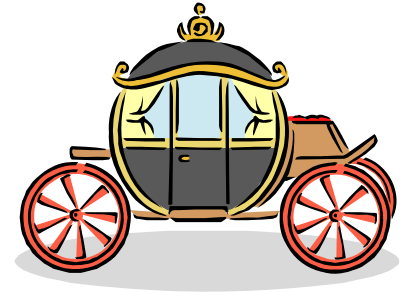
Weerstand

- Vasthouden aan het bekende
 - Niet los willen laten
 - Veranderen is verminderen
 - Onbekendheid met het nieuwe
 - What's in it for me?
 - Het ziet er mooi uit maar...
-
- **Weerstand kost tijd! Weerstand moet je z.s.m. overwinnen**



Coaching

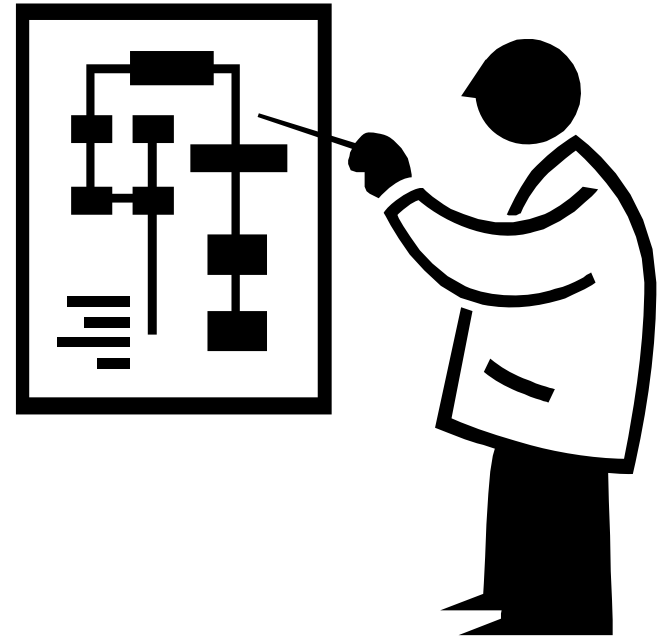
- Coachen is:
 - Koers bepalen
 - Ondersteunen en stimuleren
 - Advies geven
 - Iemand helpen, maar het zelf laten doen
 - Objectieve feedback geven
 - Iemand op zijn fouten wijzen zonder bedreigend te zijn





De coach

- Een goede coach
 - Heeft inhoudelijk kennis van de materie
 - Heeft domein kennis
 - Heeft overtuigingskracht
 - Heeft tijd beschikbaar
 - Is kritisch
 - Adviseert maar voert niet uit
 - Neemt initiatief richting de gecoachte
- Positie van de coach
 - Extern
 - Peer
 - Interne expert





Waarom werkt coaching

- Veranderen is leren
- Leren betekent toename van kennis
- Kennis (K) = Informatie (I) x Ervaring (E) x Vaardigheden (V) x Attitude (A)
- Invloed van coaching
 - Informatie - Kennis overdracht d.m.v. individuele gesprekken
 - Ervaring - Uitwisseling van ervaring, support
 - Vaardigheden- Stapsgewijs opbouwen van de vaardigheid
 - Attitude - Overtuiging van mensen; drempels wegnemen

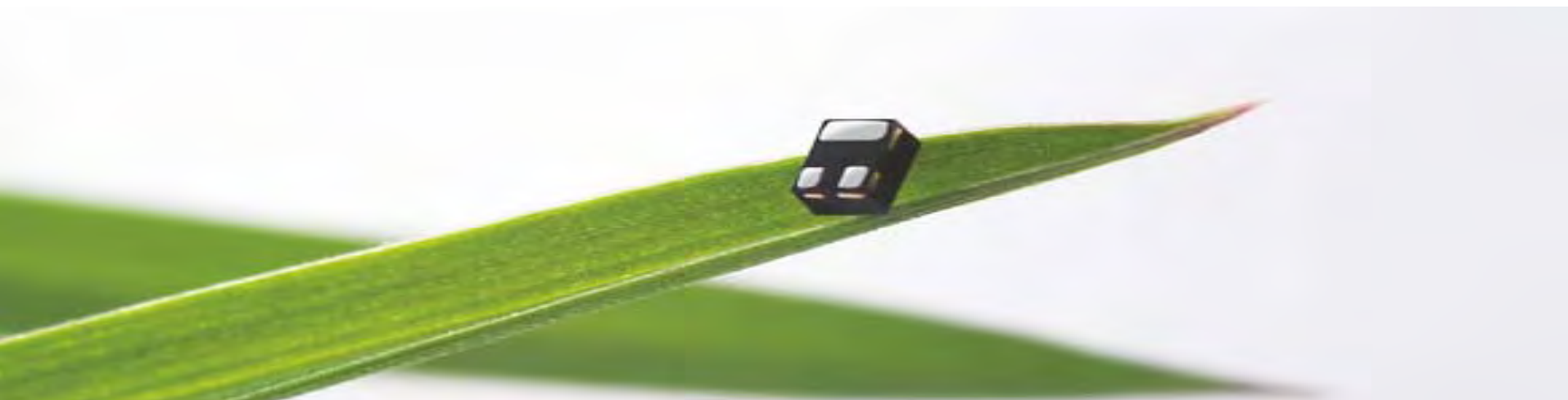


Praktijk case:  Nijmegen



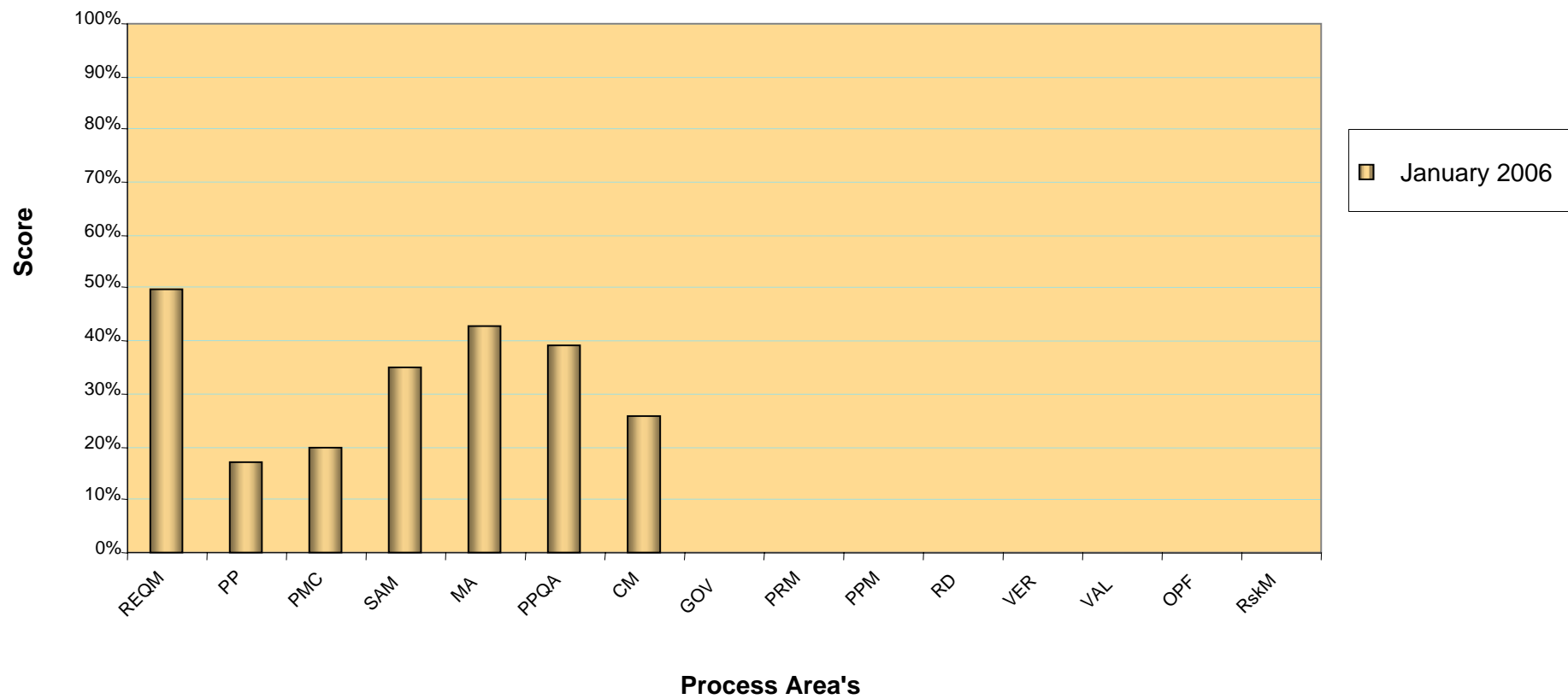
Start positie

- Product Creatie Proces was beschikbaar (NXP Level)
 - maar, nog niet volledig uitgerold
 - niet concreet genoeg
- Focus was op de implementatie van tools voor planning en tracking
- Geen gestructureerd verbeterprogramma
- Intentie van kwaliteitsmanagement om CMMI te implementeren
- Beperkte capaciteit voor de coaching van CMMI processen





Maturity status Jan '06





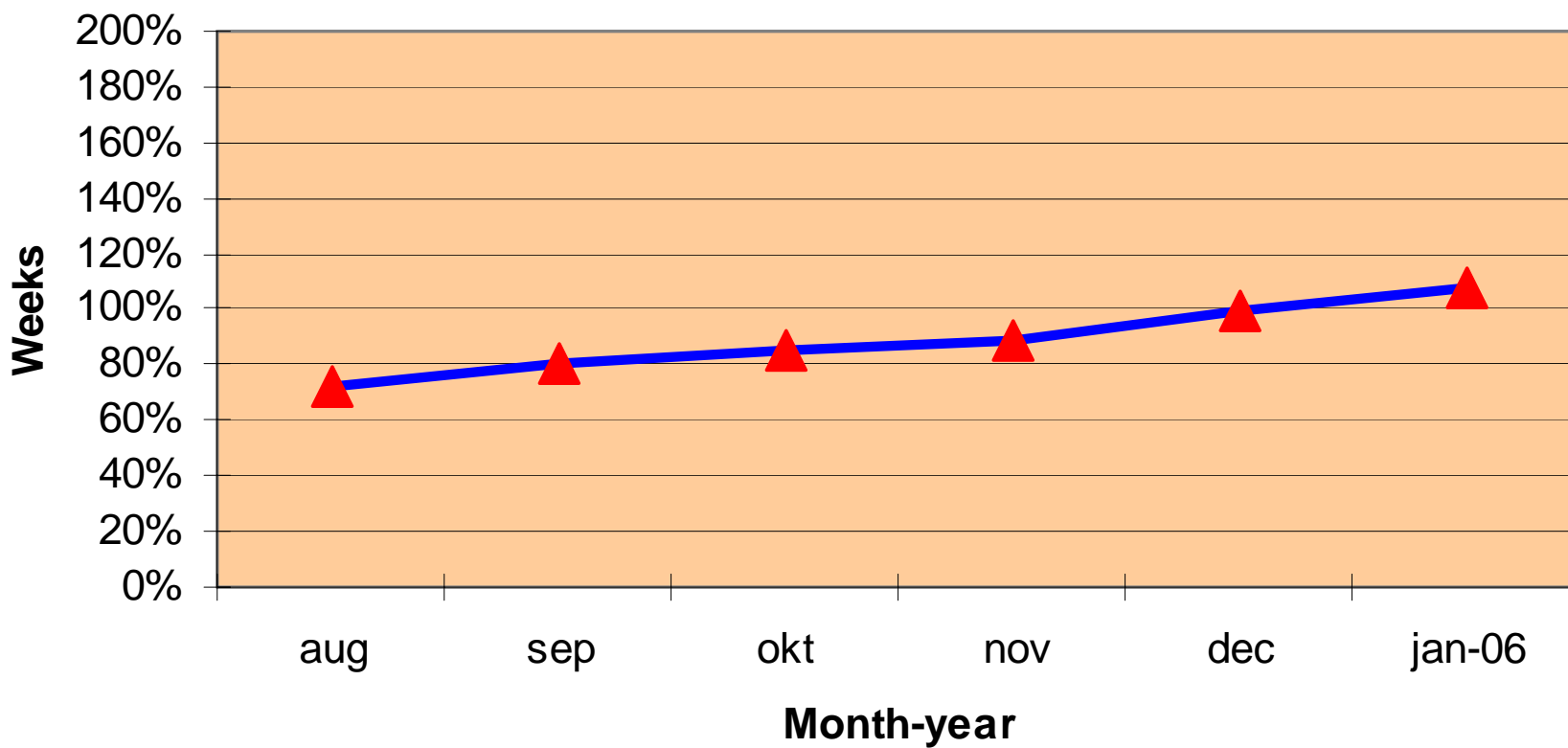
Management commitment, waarom?

- CMMI groei was een resultaat maar niet interessant voor management
- Belangrijkste management drives zijn:
 - Innovative sales
- Belangrijkste bijdragen hiertoe zijn:
 - **On** time to market
- Management doelstelling was het reduceren van projectslip



Slip meting januari '06

Project Slip





Verbetercycli

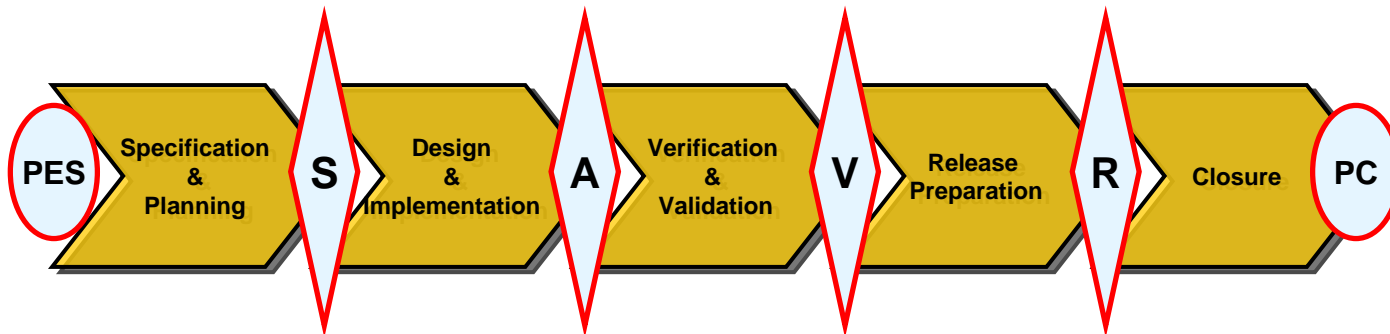
- Eerste cyclus
 - Portfolio management
 - Reviews / Inspections
 - Risk management
- Tweede cyclus
 - Estimation
 - Requirements development
 - Management review
- Derde cyclus
 - Requirements management
 - Configuration management
 - Standard reporting





Coaching

- Van programma managers / project managers
- Op uitgerolde processen
- Opzetten van projectplannen
- Gate voorbereiding



- Meer verbetering dan alleen de verbeterstappen!
 - Controle op document status en document compleetheid
 - Check op compleetheid (updated) projectplannen
 - Check op compleetheid gate presentatie



Coaching aanpak

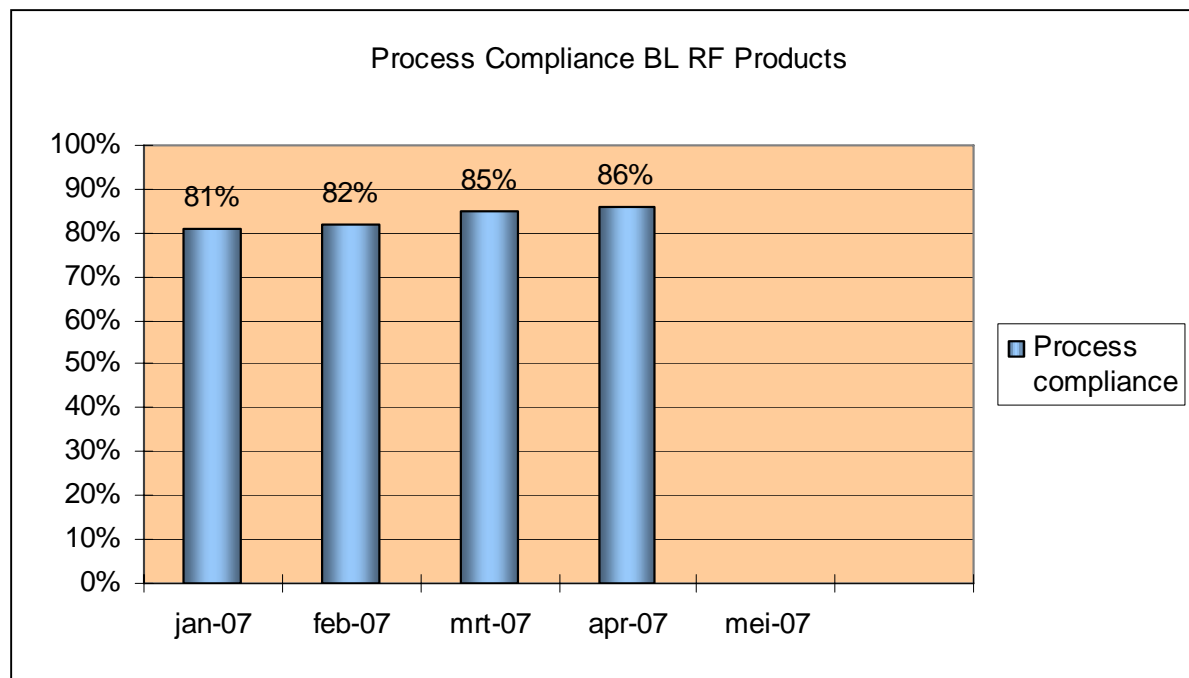
- Eerste fase: coaching sessies
 - 2-wekelijks meeting met programma managers / project managers
 - Bespreken van huidige projectstatus en vervolgstappen
 - Focus op uitgerolde processen
 - Voorbereiding van gate meetings
- Tweede fase: gate meetings
 - Focus op de voorbereiding van gate meetings
 - Sessie 2 weken voor een gate meeting
 - Bijwonen van de gate meeting
- Derde fase: QA checklist
 - Checklist van één pagina met uitgerolde processen / processtappen
 - Selectie: OK (100%); NOK (0%); Acties Gedefinieerd (50%) => Proces compliance



QAO Rapportage

- Proces compliance per project
- Cumulatief voor de hele BL

OK	20
Actions Def.	1
NOK	3
Process Compl.	85%





Coaching aanpak

- Reviews / inspecties
 - Start met project management plan – kwaliteitsparagraaf
 - Begeleiding van moderator bij inspecties
 - Bespreken status reviews / inspecties (elke 14-dagen)
- Risk management
 - Bespreken van risico's in het project management plan
 - Bespreken van tools (FMEA, Maturity grid)
 - Bespreken verschillen Issues / risico's
- Maar ook:
 - Review project management plan
 - Advies voor kleine verbeterstappen (bijv. start met invullen CM-paragraaf)



Coachings inspanning

- Januari 2006 – Augustus 2006
 - Externe coach – 3 dagen / week
 - Interne coach – 3 dagen / week
- September 2006 – December 2006
 - Externe coach – 4 dagen / week
 - Interne coach – 4 dagen / week
- Januari 2007 – Augustus 2007
 - Externe coach – 2 dagen / week
 - Interne coach – 2 dagen / week
 - Meer focus op peer coaching en coaching door lijnmanagement
- Wanneer stopt het?
 - Als de institutionalisatie is overgedragen aan de lijn en QA
 - De verbeteractiviteiten en interne begeleiding worden opgepakt door proceseigenaren



Effecten bij de projectleiders

- Een positieve houding
 - Kennisgroei maar ook mentaliteitsverandering
 - Projectleiders vereisen een meer kritische rol van management
 - Projectleiders gaan elkaar coachen
-
- Doet dan iedereen zomaar mee?

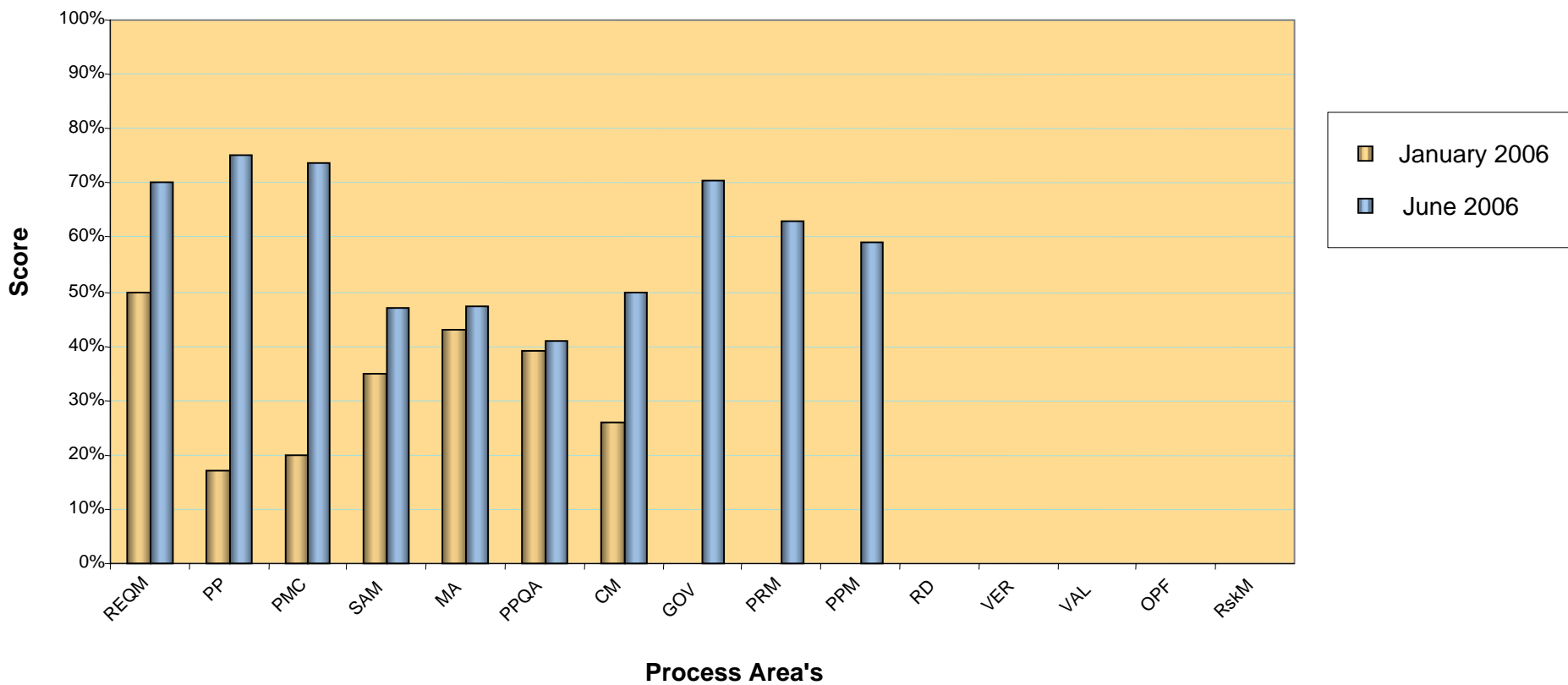


Hoe omgaan met de minder gemotiveerde PL's?

- Zonder meer uitnodigen voor coachingsgesprekken
- QAO rapportage niet alleen naar PL maar ook naar programma managers
- Soms moeizame communicatie, maar...
- De organisatie vereist nu dat aan de uitgerolde processen worden gevolgd
- De organisatie heeft als doelgesteld om alle PL's PMI te laten certificeren
- Gevolg:
 - PL's willen graag groeien anders blijven ze ver achter bij hun collega's
 - Enkele nieuwe PL wil wel eens afzien van coachen
 - Programma managers stellen een coachingsperiode nu als randvoorwaarde

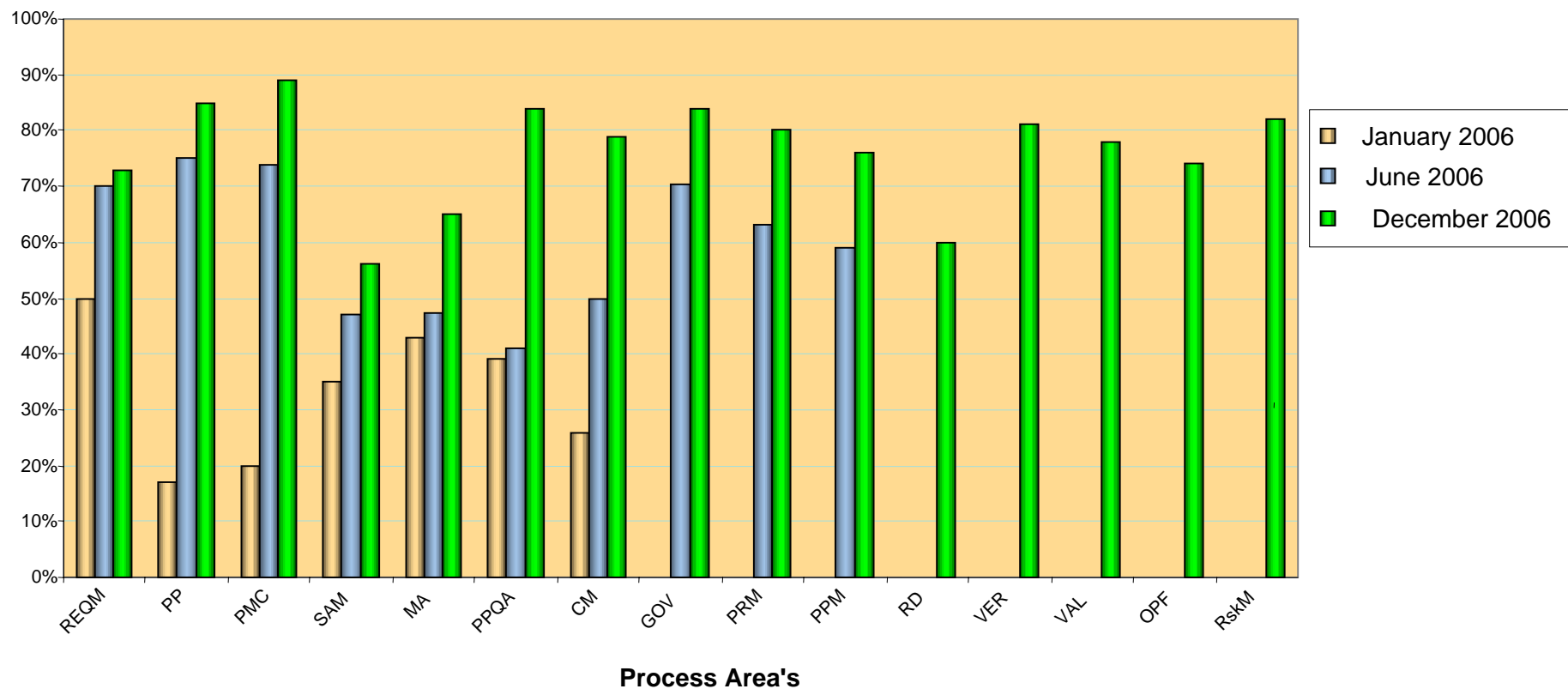


Improvement in juni 2006





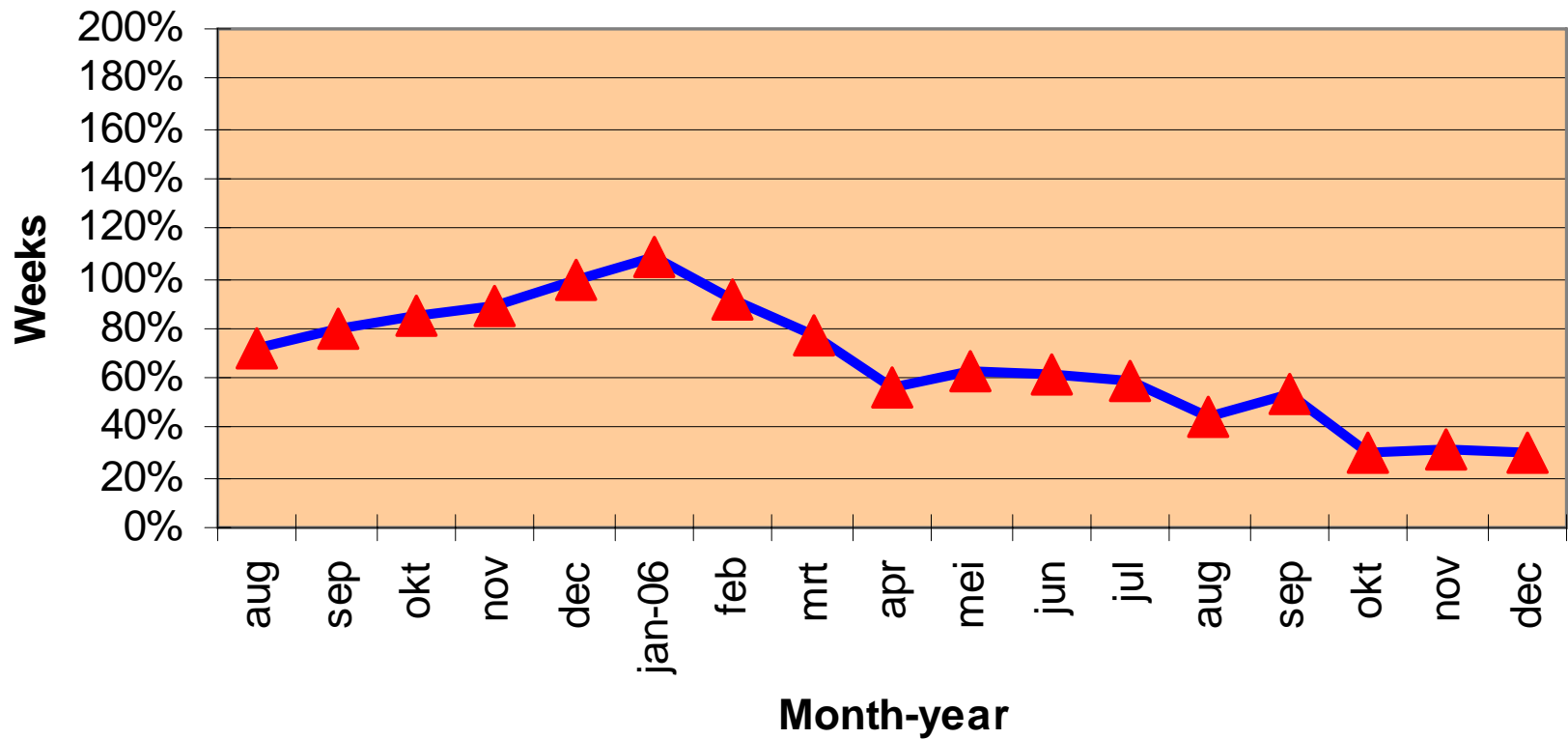
Improvement in december 2006





Slip meting december '06

Project Slip





Klopt de theorie nu?

- Informatie - Kennis overdracht d.m.v. individuele gesprekken
 - Je kan direct inspelen op vragen / problemen bij de PL
- Ervaring - Uitwisseling van ervaring, support
 - Je kan de PL helpen om het goed op te zetten
 - De ene PL kan de andere PL coachen
- Vaardigheden - Stapsgewijs opbouwen van de vaardigheid
 - Je kan bepalen waar iemand staat en de persoon een stapje verder helpen
 - Dit voorkomt dat de persoon té grote stappen moet zetten en hierin “verdrinkt”
- Attitude - Overtuiging van mensen; drempels wegnemen
 - Als men zaken niet op wil pakken kan je direct de dialoog starten waarom niet
- Maar...



- Management commitment is essentieel
 - o.a. effort voor coaching
- Beperk het aantal verbeterstappen; betrek gebruikers bij de keuze
 - Focus op max. 3-4 veranderingen
- Start met QA op het uitgerolde proces
- Wees praktisch; ondersteun mensen; blijf niet hangen in het papierwerk



Dank jullie wel





Eric van der Vliet
Senior Product Quality Improvement Consultant
LogicaCMG Nederland B.V.
Divisie Industry, Distribution & Transport

E: eric.van.der.vliet@logicacmg.com

W: www.logicacmg.com